

Reseña del libro *Tratado de gestión socioeconómica: teoría y prácticas* de Henri Savall y Véronique Zardet

Madrid, Mc Graw Hill, 2024, ISBN-13 (impreso con licencia digital) 978-84-486-4117-7

MARTINE J. POZO¹

El *Tratado de gestión socioeconómica: teoría y prácticas* está dirigido por dos catedráticos de la Universidad Jean Moulin de Lyon de renombre internacional en el área de gestión: Henri Savall y Véronique Zardet, quienes lideran equipos de consultores-investigadores abocados en la tarea de ayudar a miles de empresas a descubrir sus costos y desempeños ocultos transformándolos en potenciales fuentes de valor. Henri Savall es el creador de la teoría socioeconómica (1973) y presidente fundador del ISEOR², por su parte, Verónique Zardet como directora general del ISEOR, apoya con sus sólidas cualidades de docente investigadora las actividades de dicho instituto. En reconocimiento a sus trabajos de integración de las variables sociales en las estrategias empresariales recibieron la medalla del Premio Rossi de la Academia de Ciencias Morales y Políticas (Instituto de Francia, París).

Esta obra se logró gracias a la participación de 193 autores, procedentes de 16 países de los cuatro continentes, todos ellos expertos en ciencias de gestión, bien por su práctica profesional o bien por su experiencia académica. Los 113 capítulos que componen la obra de 1264 páginas, agrupadas en once partes, son el testimonio de la diversidad de contextos nacionales y sectoriales en los que el enfoque socioeconómico de la gestión tiene su aplicación.

La **primera parte**, titulada “Gestión socioeconómica: fundamentos y aplicaciones”, trata de manera sintética el nuevo paradigma de gestión propuesto por la teoría socioeconómica basado en la ingeniería de lo intangible.

1 Universidad Nacional de Formosa. Universidad de la Cuenca del Plata. Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos (IAPUCo). <https://orcid.org/0009-0004-3594-7082>

2 Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR) creado en 1975, es un Centro de investigación internacional asociado a la Universidad Jean Moulin Lyon 3 (Francia).

En la **segunda parte** hace referencia a: "La organización del centro de investigación ISEOR, eje de una red internacional (capitalización, validación y difusión de los conocimientos científicos y prácticos en materia de gestión)", dónde aborda a través de seis capítulos el testimonio de investigadores noveles incorporados al centro de investigación ISEOR, realiza una breve descripción de la aplicación SEGESE³ diseñada para la realización de los diagnósticos socioeconómicos, menciona los distintos cursos de formación profesional, los coloquios anuales y la revista de investigación en ciencias de la gestión como mecanismos de comunicación, señala los aportes de las tesis doctorales preparadas en el ISEOR, la creación de la Fundación Henri Savall – ISEOR y por último a través de diversos argumentos propone considerar al ISEOR como una escuela de pensamiento en el campo de la gestión.

En tanto que las **partes 3, 4 y 5** describen distintas experiencias de implementación del modelo con el acompañamiento del equipo del ISEOR, tanto en PYMES, micro, pequeñas y medianas empresas como en organizaciones de servicios públicos y semipúblicos.

Continúa en la **sexta parte**, con el título: "Estrategias socioeconómicas", tratando distintos casos de intervenciones de la gestión socioeconómica (GSE) en cambios y desarrollos organizativos, la importancia del compromiso negociado, consideraciones de las dimensiones sociales, medioambientales y económicas integradas, la necesidad de gobernanza a multiniveles por consenso aplicable al caso de las normas ISO, la GSE en la transformación digital de organizaciones, la intervención del ISEOR en una empresa de robótica-visión artificial y en casos de fusiones, la comunicación externa como herramienta clave en organizaciones internacionales; finalmente habla sobre la transferencia de la metáfora de la panarquía a la teoría socioeconómica.

La **séptima parte**, cuyo título es "Gestión socioeconómica de los recursos humanos y del potencial humano", explica sobre la transdisciplinariedad, entre el espíritu empresarial y el de una tripulación, la contribución de la GSE al desarrollo del sentido del trabajo, en el incremento de competencias gerenciales, la organización convertida en un ecosistema de aprendizaje permanente, el método GSE como mediador para la implantación de una gestión territorial de recursos humanos y la propuesta de diseño experimental en el sector de la formación profesional en Francia.

En la **parte octava**, denominada "Control de gestión socioeconómico", cita los aportes enriquecedores de la GSE al control de gestión tradicional, a la gestión estratégica de los costos (GEC) y como mecanismo de cambios de normas organizacionales mejorando desempeños, además el tratamiento del riesgo empresarial como costo oculto, la herramienta de la CHVACV que permite medir el valor económico generado por una unidad de tiempo de trabajo, el análisis de los riesgos socioeconómicos

3 SEGESE es una aplicación web diseñada en el marco del ISEOR en 1987 para apoyar la realización de diagnósticos socioeconómicos.

de las organizaciones desde una perspectiva actual para finalmente hacer alusión a un bagaje de herramientas de gestión aplicadas al servicio público de transporte urbano.

Continúa en la **novena parte**, titulada “Economía y gestión: articulación y continuidad”, dando tratamiento a la economía de mercado social y solidaria, al proyecto de Espacio de Comercio Organizado (ECO) para la Unión Europea, la realización de actividades con valores compartidos entre la OIT e ISEOR para la rehabilitación de empresas del África subsahariana, la importancia de identificar los riesgos ocultos generadores de costos ocultos, los costos ocultos derivados de la incertidumbre ante las amenazas de ataques informáticos, la teoría socioeconómica como marco conceptual para la Agenda 2030 de desarrollo sostenible (ODS) y al Acuerdo de París sobre el cambio climático, los disfuncionamientos y los costos ocultos en empresas con administración judicial para finalmente citar a la GSE como facilitadora de la implementación de la teoría de la agencia, su aplicabilidad en un proyecto de gestión cultural latinoamericano, el rol protagónico de las organizaciones intermedias y sus disfuncionamientos para finalizar con algunas reflexiones sobre los “resultados útiles” de la ciencia de la gestión.

La **décima parte**, relativa a la “Epistemología y metodología de la investigación”, resalta las bondades de la estrategia de colaboración con métodos de investigación organizativa altamente rigurosos que da lugar al éxito de la GSE, el análisis de algunas fracturas de la teoría socioeconómica de las empresas (TSE) con las teorías dominantes en las ciencias de la gestión, la capacidad de la socio-gestión de resolver contradicciones inherentes a la RSE y su aplicación, el análisis de convergencias entre las reflexiones de Aristóteles, Platón y la TSE, la transformación de las estructuras mentales en la GSE como pivote de cambio, el efecto espejo clave para la fase del diagnóstico y posteriores cambios, los sistemas de información basados en indicadores de eficiencia y eficacia utilizados como estimulantes y esenciales para el pilotaje de las actividades, culminando con algunas reflexiones relativas a la metodología de la intervención en gestión socioeconómica y en los equipos.

Para finalizar, la **parte decimoprimer**a, titulada: “Conexiones filosóficas, sociológicas, geográficas”, expone sobre la GSE de los espacios urbanos, en contextos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos centrados en el ser humano, el triángulo de oro de la GSE, y también sobre las características del capitalismo socialmente responsable (CSR).

Este Tratado está concebido para garantizar a todos aquellos que tengan inquietudes en la gestión de organizaciones logren descubrir un modelo innovador aplicable a su labor cotidiana. Es una obra dirigida preferentemente a lectores especializados en la materia para consultas, profundizando temas específicos.

Vale la pena destacar que la traducción al español es una buena noticia para profesionales, académicos especializados en ciencias de la gestión y empresarios de habla hispana facilitándoles el acceso al significativo legado de Henri Savall y Véronique Zardet.

Finalmente, señalo el valor de este tratado al permitir acceder mediante textos cortos, a los resultados de las investigaciones que el ISEOR viene acumulando desde hace medio siglo. Considero ampliamente logrado el objetivo de facilitar una nueva perspectiva para comprender a las organizaciones y empresas con su dinámica compleja a partir de la contribución distintos actores. Estimo que los argumentos manifestados son más que suficientes para recomendar el *Tratado de gestión socioeconómica: teoría y prácticas*.

© 2025 por los autores; licencia otorgada a la revista *Costos y Gestión*. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución- No-Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de CreativeCommons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>